



**Blutman Gustavo Edgardo**

**Arriaga María Cristina**

**Racca Adriana**

**Oviedo Raúl Ricardo**

**Rodríguez Guillermo**

**Camandona María Rosa**

**Geder Liliana**

**Robson Cynthia**

**Iacci Pablo**

**Ávila Leandro**

**María Luz Maggi**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración*

## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE ROSARIO**

### **INTRODUCCIÓN**

No es necesario dar cuenta de la importancia adquirida y creciente de las organizaciones en las sociedades modernas. La mayoría de nosotros trabajamos, más o menos directamente, para alguna de ellas; grande, mediana o pequeña, la organización del hombre moderno se ha vuelto cada vez más compleja y abarcativa. Casi todos los bienes que consumimos se producen en esas mismas organizaciones, nuestro tiempo libre, comunicación y vida cultural están regulados por otras; las ciudades donde vivimos también son grandes exponentes del mismo fenómeno. Por eso resulta de vital importancia comprender su funcionamiento.

En las organizaciones que el hombre ha logrado construir sus miembros se reúnen con alguna finalidad, definen ciertos usos y costumbres, institucionalizan criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis llamada *cultura organizacional*. El modo de funcionamiento de cada organización constituirá un modelo de cultura propio, que es esencial entender para abarcar su complejidad y promover mejoras exitosas. La cultura de una organización es la que determina sus características básicas y sus posibilidades de sobrevivir, crecer y adaptarse al entorno cambiante.

Destacando la importancia de la perspectiva cultural en el análisis organizacional, Robbins (2004 p. 56) indica: *"El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección"*.

Es así como el estudio de la cultura organizacional nos permite comprender de manera más integral el funcionamiento de las organizaciones y los procesos de cambio. Aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo, en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional. Para Costa y otros (1999 p. 32) *"Estamos ante un nuevo paradigma, un nuevo modo holístico de concebir y gestionar la empresa. La novedad es que ya no se*



*pueden abordar los problemas aislados ni puntualmente, sino integralmente. ”*

Creemos que la cultura organizacional impacta en qué valora la gente y qué tipo de comportamientos se alientan y se sancionan en la organización en cuestión; qué percepción de la realidad organizacional tienen los miembros de la misma; qué actitud adoptan frente a los cambios; el tipo de conductas dentro y para con la organización; el grado de compromiso de los miembros; cómo se resuelven los problemas y cómo se buscan las soluciones; el funcionamiento mismo de la organización (Felcman et. al 2002).

En estas líneas se pretende sintetizar el estudio realizado en cuatro organizaciones privadas de características diferentes, a partir de dos grandes categorías: *cultura* y *clima organizacional*.

La *cultura organizacional* se relaciona con los aspectos más estructurales y profundos de las presunciones básicas y creencias compartidas inconscientemente por los miembros de una organización.

El *clima organizacional* es un termómetro que mide la sensación de bienestar y malestar organizacional. Ambos factores condicionan el comportamiento de trabajadores, influyendo en los niveles de productividad y efectividad organizacional. El conocimiento de estas dimensiones constituye un insumo de importante consideración para la planificación e implementación de estrategias y cambios organizacionales.

En el ámbito privado, en especial al nivel de grandes empresas, el paradigma organizacional actual, incluye a la cultura organizacional, ya no como un ingrediente contingente, sino como una dimensión clave y específica en las investigaciones y estrategias relacionadas con el logro de resultados y la satisfacción de los objetivos propuestos (Allaire, Y. y Firsirotu, M.; 1992). No obstante, si bien estos estudios han sido ampliamente desarrollados en el sector privado de los países desarrollados (Hofstede 1992, Schein 1988, Kennedy-Deal, 1985, Denison, D. 1991, entre otros) su diagnóstico en nuestro país es reciente y la información resultante es de difícil acceso para el ámbito científico, ya que las empresas la mantienen confidencial.

A partir de la elaboración de diagnósticos de cultura organizacional aspiramos a destacar la importancia de este componente que se halla en la base de la organización, sea cual fuere su naturaleza y su implicancia en políticas de cambio. En segundo lugar, buscamos crear una base de datos fiable y veraz que nos permita realizar análisis comparativos con datos similares obtenidos en entidades públicas, y de este modo observar diferencias y similitudes en valores y tipos culturales prevalecientes, así como en aspectos de clima laboral. Finalmente, creemos que es un insumo de vital importancia para líderes y gerentes, quienes en los tiempos que corren están obligados a desarrollar un tipo especial de inteligencia que trascienda el pensamiento lineal mecanicista, a favor de un enfoque más integral y humanista.

### **Componentes de la cultura organizacional**

La idea de considerar a las organizaciones como culturas con un sistema de significados que sus miembros comparten se difundió a partir de mediados de 1980. Hasta ese momento las organizaciones se pensaban básicamente como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas reunidas detrás de una finalidad común. Conceptos sociológicos y antropológicos que destacaron el papel del hombre como creador de símbolos, lenguajes, creencias -inmerso en relaciones de interacción social- permitieron cambiar de una lente conceptual a otra y entender a la organización desde un abordaje cultural.



Las distintas teorías organizacionales han tendido a presentar muchas veces la noción de cultura de manera indefinida, dejando poco clara su influencia en el funcionamiento de las organizaciones. Algunos autores la vinculan a las escuelas de los estudios de la administración. La sociología de las organizaciones ha hecho referencia a la cultura, en forma directa o solapadamente. Entre otros grupos de teorías, la menciona tanto la escuela de las relaciones humanas, como las teorías de la contingencia.

Las acepciones que adoptó este término en el campo de las Ciencias Sociales son sumamente variadas y responden a diferentes enfoques ideológicos y científicos. En el intento por recortar el uso del término para un estudio organizacional se corre el peligro de transformar un concepto complejo y difícil de abordar -de operacionalizar- en un concepto superficial y sin mayor sentido. Intentando evitar esto definiremos el uso que le daremos al término.

En primer lugar, la cultura no es una variable aislada que puede ser colocada en relación con otras igualmente aisladas, sino un fenómeno complejo que se transforma y se reproduce según la interacción de los actores dentro de la organización y los factores externos como medio de influencia, en un camino de ida y vuelta (Dupuis 1996).

En segundo lugar, tomando como unidad de análisis la organización entendemos a las entidades privadas como pequeñas sociedades que al margen de producir bienes y servicios, están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos.

Para Matsumoto (1996) cultura es un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas. La cultura está compuesta por símbolos y otros signos combinados en sistemas (o códigos), que proveen una estructura cognitiva a los actores sociales, orientando sus acciones. Son las herramientas que las personas utilizan para producir significado.

Por otra parte, y sintetizando un cúmulo de perspectivas, Allaire y Firsirotu (op. cit.) definirán la cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia de la organización, de su contexto más amplio y de factores contingentes, según el cual las personas interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Los símbolos se expresan en valores, ideologías y principios que se traducen en fenómenos culturales como ritos, ceremonias, léxicos, metáforas, lemas, epopeyas, etc.

En este estudio se adopta la clásica definición de Schein (1988 p. 89) quien entiende la cultura organizacional como *"... un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."*

Para Schein, el término cultura debe reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Distingue el nivel más profundo del de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma.

Los *artefactos* constituyen el nivel más visible de una cultura, el nivel de las producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Es decir, la cultura en tanto producto tangible.



Los *valores* son propios del individuo y refieren a la idea de lo que “debe ser” a diferencia de lo que es. Cuando son conscientes, llegan a articularse explícitamente en principios morales que señalan a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones claves. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. De alguna manera, serían las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos. Schein afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la misma.

Pero cuando los valores comienzan a ser aceptados colectivamente se van convirtiendo gradualmente en supuestos y se vuelven inconscientes y automáticos, como las costumbres. Las *presunciones básicas*, el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización y llegan paulatinamente a ser entendidas como la realidad, como parte de la naturaleza de las cosas. Debido a que una presunción básica se encuentra muy arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Las presunciones básicas son los valores implícitos que realmente orientan la conducta e indican a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Son esas teorías de carácter indiscutible, y hasta contradictorias, que solemos poner en uso en la práctica cotidiana para guiar nuestras acciones. Como no son del todo conscientes son difíciles de identificar y de emerger.

De este modo, el planteo de Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores expuestos y supuestos básicos. Las presunciones básicas como la esencia, lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia.

Así, la cultura en una organización puede manifestarse en un sinnúmero de situaciones: físicas y gestuales (sistemas de saludo, corporalidades, etc.), edificaciones o de infraestructura (disposición de escritorios – *lay out*-, señalizaciones, diseño del espacio, etc.). Gran parte de estas objetivaciones son denominadas artefactos culturales.

Ahora bien, la importancia de la cultura reside en su carácter regulador de las conductas, en tanto estructura las interacciones sociales en el seno de la organización. Es necesario optimizar su coherencia e integración para planificar el cambio hacia el logro de un crecimiento sostenido de la organización.

La cultura establece patrones que guían la acción en sus diferentes niveles: desde los ritos y costumbres prácticamente automatizados y las normas formalmente establecidas, a la regulación indirecta a través de los valores internalizados por los miembros de la organización.

Para realizar el análisis y diagnóstico organizacional se partió del esquema de composición de la cultura organizacional diseñado por Felcman- Blutman -Méndez Parnes (2004), caracterizado por los siguientes elementos: 1. Valores laborales; 2. Tipos culturales y 3. Presunciones básicas.

La identificación de estos componentes permite explicar las sensaciones sobre el clima organizacional y las orientaciones valorativas que determinan el comportamiento de la gente dentro de la organización.



## 1. Valores

Para Deal y Kennedy (1985) los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Ellos proporcionan una dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución. Las normas son los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins, 1999). Toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Si bien los valores son abstractos, siempre son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación. Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores, especialmente en períodos de cambio.

Es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización. Los resultados de trabajos realizados por Felcman y otros (2002) aseveraron la necesidad de consensuar los valores de los empleados con la organización, y reconocer la legitimidad de quien emite las directivas, todo esto en un marco de respeto y equidad que sea reconocido por los empleados.

## 2. Tipos culturales

Adicionalmente a los valores y dentro de nuestro esquema, también analizamos los **tipos culturales** según la clasificación de Allaire y Firsirotu (1992). Los mismos son los modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir y recompensar a la gente, etc. Se trata de tipos ideales que nos permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes, agrupadas en dos subcategorías:

**Tipos culturales tradicionales:** 1.1 cultura paternalista, 1.2 cultura anómica y 1.3 cultura apática.

**Tipos culturales modernos:** 2.1 cultura exigente y 2.2 cultura integrativa.

**Cultura paternalista:** es la cultura organizacional que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se suele asociar con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y hacia la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable.

**Cultura anómica:** suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.

**Cultura apática:** se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la



subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.

Por su parte, los tipos culturales modernos pueden presentar una alta inclinación a los resultados, pero baja orientación a la gente -como es el caso del tipo **exigente**- o presentar tanto una tendencia positiva hacia los resultados y hacia la gente -como el tipo **integrativo**-

**Tipo exigente:** se caracteriza por hacer hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.

**Tipo integrativa:** supone una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y el cuidado de la gente de la organización. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal. Es propia de las denominadas "organizaciones inteligentes".

### 3. Presunciones básicas

Las **presunciones básicas** son las creencias más profundas que los empleados tienen sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, las relaciones de poder, el individualismo, la incertidumbre. A diferencia de los valores, las presunciones básicas no son identificables de manera explícita y forman parte del inconsciente colectivo de la organización.

Hofstede (2002) identificó cuatro grandes dimensiones en relación a los valores laborales que definen los aspectos más profundos, estables e invisibles de la cultura organizacional. Las llamó **distancia de poder** (power distance), **evitar la incertidumbre** (uncertainty avoidance), **individualismo-colectivismo** y **masculinidad**. Utilizaremos los dos primeros puntos, *power distance* (que mide la distancia jerárquica que separa a jefes de subordinados) y *uncertainty avoidance* (tendencia a eludir situaciones de incertidumbre).<sup>1</sup>

La **distancia de poder** se refiere al grado en que las diferentes culturas estimulan o mantienen el poder y las diferencias de nivel entre sus empleados. Las culturas cuyo nivel de distancia de poder es alto desarrollan reglas, mecanismos y rituales que sirven para mantener y reforzar las relaciones entre sus miembros. Aquellas con un bajo nivel en cambio, minimizan esas reglas, ignorando o eliminando las diferencias entre los miembros.

De acuerdo con Hofstede, las diferencias culturales están relacionadas con las diferencias individuales de conductas que tienen consecuencias para su trabajo.

Con respecto a **evitar la incertidumbre** nadie puede predecir con exactitud lo que le reserva el futuro. Cada organización desarrolla su modo particular de manejar la ansiedad de la incertidumbre. Las diferentes formas de manejar ese *stress* tendrán consecuencias concretas para la cultura organizacional. Las organizaciones que tengan un nivel alto generalmente tienen actividades más estructuradas y una mayor conformidad en el estilo gerencial, que las culturas organizacionales con un nivel menor de rechazo a la incertidumbre.

---

<sup>1</sup> En el modelo original de presunciones básicas trabajadas por Geert Hofstede, se encuentran cuatro índices de presunciones básicas: power distance, uncertainty avoidance, individualism y masculinity.



## **Cultura y Clima Organizacional**

Un factor importante asociado a la cultura es el clima organizacional. Según Alcover de la Hera (2003) el clima organizacional refiere a las percepciones compartidas que se forman los trabajadores de la organización a la que pertenecen, de sus políticas, prácticas y procedimientos, ya sean formales o informales. Puede favorecer u obstaculizar el buen desempeño de la empresa. Incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

El clima y la cultura organizacional están estrechamente ligados. Es necesaria una evaluación permanente de los mismos para retroalimentar el sistema y poder reorientarlo efectivamente en función de los objetivos planteados.

La cultura se asocia con variables cognoscitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados afectivos como los sentimientos. (Alcover de la Hera, 2003)

En tanto percepción común del ambiente organizacional, el clima tendrá importantes consecuencias en la satisfacción laboral de los empleados, en tanto constituye una de las principales dimensiones de evaluación subjetiva. Locke (1976)<sup>2</sup> define la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". De este modo, determinado clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, generando ciertos comportamientos individuales que inciden en su funcionamiento.

## **Comunicación y cultura**

Algunos de los términos que se asocian a la cultura organizacional son: motivación, satisfacción, clima, comunicación, cambio, etc. Cada concepto tiene una acepción particular que influirá de distinto modo en el funcionamiento de las organizaciones.

En el caso de la comunicación y la cultura se implican recíprocamente. Es por este motivo que en el marco de la investigación se las trató de manera conjunta. La raíz común de la cultura y la comunicación está en la semiótica, que consiste en separar en el signo, un objeto o acto visible denominado significante, de otro implícito denominado significado. Los gestos y palabras que utilizamos para comunicarnos derivan su significado de los sistemas de signos a los que pertenecen.

La cultura se construye y reconstruye en el diálogo, en la interacción cotidiana entre sujetos activos. De ahí la importancia fundamental de la comunicación en el proceso de cambio

---

<sup>2</sup> Locke Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally. Citado por Sánchez López, M. P y Quiroga Estévez, M. A. Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1998. Pág. 255



cultural.

Si intentamos dar una definición, la comunicación es el modo básico de interacción humana. De hecho, comunicación y acción deben entenderse como sinónimos, en tanto toda acción implica la transmisión de un mensaje y es interpretada a partir de los significados compartidos. Para que la comunicación exista es necesario que el destinatario reciba y comprenda el mensaje enviado. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información. Para Arriaga y Blutman el término comunicación tiene su raíz profunda en el hecho de *poner en común*.

*“La comunicación es un componente prioritario del proceso de cambio, capaz de facilitarlo o entorpecerlo según su calidad. En un proceso de cambio, existe la necesidad de lograr la comprensión y la participación de la gente a fin de alentar la cooperación y la aceptación del mismo.”*<sup>3</sup>

La cultura es co-construida en la interacción de los sujetos. Ningún mensaje es lineal, no existe comunicación sin la interpretación del mensaje por el receptor. Todo mensaje/acción adquiere significado a partir de su interpretación y la cultura representa el conjunto de significados compartidos que guían la interpretación de los mensajes/acciones en un contexto determinado. Así, de acuerdo a Arriaga y Blutman, la comunicación es la base para la creación de la cultura por los sujetos interactuantes, a la vez que se convierte en el escenario en que dicha cultura se despliega. El cambio cultural es un cambio de significados compartidos y de patrones conversacionales. No sólo se altera “lo que se dice” sino también el “cómo se lo dice”.

Así, la comunicación se convierte en el vehículo por excelencia para el cambio cultural, pues la interacción humana es la fuente y residencia de la cultura. La interacción humana se despliega en el diálogo. El cambio cultural implica la modificación de los contenidos y modalidades de dicho diálogo. Por tanto, el cambio cultural es un cambio en, por y para la comunicación.

Es necesario explicarle a la gente en qué consiste el cambio y alentar la participación de todos los que de alguna manera tienen que ver con el mismo. Para ello es muy importante manejarse dentro de una concepción psicosocial, munida de una metodología, basada esencialmente en la **comunicación** dentro de un profundo respeto por la persona humana. (Fresco, 2005)

### **Análisis de la cultura en una organización**

La cultura de una organización se puede analizar a la luz de una serie de factores por medio de los cuales se manifiesta, se vuelve observable. Como plantea Schein la cultura está detrás de determinados patrones de comportamiento y de artefactos visibles.

Guillermo Schmid<sup>4</sup> plantea una serie de elementos manifiestos que se pueden evaluar a fin de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, que permita determinar fortalezas y debilidades de la organización.

---

<sup>3</sup> Alvarez Roldán R. “e- Change. El lado humano de la economía digital”. Ed. Granica. 1999 Pág. 277

<sup>4</sup> Schmitt Guillermo. La reingeniería de negocios. Turn Around. Editorial Atlantida. Año 1994. Páginas: 126 a 129.





Los elementos mencionados son:

- El liderazgo: Analizar la visión y los valores del líder de la organización ayuda en gran medida a comprender las características de la cultura organizacional.
- El historial de la empresa: Evaluar las distintas etapas por las que ha pasado la organización, cómo ha resuelto sus crisis, conocer su historia, y en especial qué temas son más recordados por sus integrantes.
- La misión, los estatutos y otros documentos: Estos documentos permiten detectar valores, normas y ritos de la organización.
- La ubicación y las instalaciones físicas: Las instalaciones representan la imagen que la organización quiere brindar a su contexto. Representa la situación económico-financiera de la organización. La ubicación de las distintas oficinas según la función y el nivel jerárquico también son exteriorizaciones de la cultura imperante.
- Cuentos y narraciones: Deben analizarse las tradiciones reverenciadas y las anécdotas que se repiten, transmiten valores y mensajes culturales.
- Ritos y ceremonias de la empresa: Determinan qué valores se premian, qué se festeja y cómo.
- El uso del tiempo: La forma en que los directivos utilizan un recurso tan escaso como el tiempo permite visualizar qué cosas la organización considera prioritarias.
- La carrera hacia la cima: Comprender cómo se progresa en la organización, qué valores se jerarquizan, qué acciones y comportamientos son recompensados por la gerencia.
- Los valores y normas éticas que la administración declara, practica y que se comparten: Determinar en qué medida están claros los valores que la organización considera importantes.
- La vestimenta de las personas: Da pautas del grado de formalidad e informalidad, permite determinar qué estilos de vestimenta son los aceptados por la organización.

A estos factores se pueden sumar los que enuncian Arthur Thompson, A J Strickland y John Gamble<sup>5</sup>:

- El enfoque de la organización en la administración de los recursos humanos.
- Las características del ambiente de trabajo (divertido, metódico, tenso, etc.)
- Las relaciones y la interacción entre miembros de los distintos niveles jerárquicos.
- Valoración que se da en la organización al trabajo en equipo.
- Presión de los compañeros para hacer las cosas de determinada manera y adherirse a las normas.
- Trato que la organización da a terceros, sean clientes, proveedores, la comunidad en general, etc.

Los factores enunciados no sólo describen la cultura de una organización sino que son elementos indispensables para que la misma se perpetúe en el tiempo.

---

<sup>5</sup> Thompson Jr., Arthur, Strickland III, AJ y Gamble, John. Administración Estratégica. Editorial McGraw Hill Interamericana. Año:2008. Páginas: 416 a 420.



## **Culturas fuertes y débiles**

A partir de la fuerza e influencia que tenga la cultura en el funcionamiento de una organización se pueden identificar culturas fuertes y débiles (Arthur Thompson, A J Strickland y John Gamble).

En las organizaciones con culturas fuertes existe una presencia dominante de los valores. Los métodos operativos están muy arraigados, el comportamiento del personal, la forma en que se toman las decisiones, lo que se hace y lo que se acepta están muy influenciados por la cultura. El peso de la cultura es tan fuerte que los miembros que no la comparten deben dejar la organización.

Una cultura fuerte sirve de apoyo para el logro pero también se convierte en una resistencia difícil de vencer a la hora de implementar cambios.

Por el contrario, en las organizaciones con culturas débiles los valores y principios no se difunden constantemente, ni siquiera son muy compartidos. La organización tiene pocas tradiciones respetadas y en las prácticas operativas se reflejan muy pocas normas culturales.

Las culturas débiles proveen poca ayuda para alcanzar los objetivos y las estrategias organizacionales pero por el lado positivo no generan resistencia a los cambios.

De todas maneras, la distinción entre culturas fuertes y débiles es un concepto que debe ser tomado con precaución ya que la identificación de indicadores de fortaleza o debilidad variará de acuerdo a cada caso en estudio.

## **Elementos metodológicos para el análisis de la cultura organizacional**

En la investigación presentada se buscó comprender la cultura organizacional en el ámbito de empresas privadas de la ciudad de Rosario, a los efectos de establecer si esas culturas han sido un escollo para la implementación de cambios, o por el contrario, nunca se tuvo como política el cambio cultural para favorecer la transformación. Para esto, utilizaremos índices ya validados en otras investigaciones (Felcman y otros, 2002) a través de mediciones de clima organizacional, valores, tipos culturales y presunciones básicas.

Las unidades de análisis fueron organizaciones privadas medianas y pequeñas, o subunidades de organizaciones grandes.

Se realizó una investigación de tipo exploratoria de las empresas privadas de Rosario mediante el análisis conjunto de las respuestas obtenidas a través de encuestas, intentando descubrir las relaciones entre los componentes del fenómeno a estudiar y facilitar la comprensión de las complejas interacciones entre los grupos humanos y actores sociales involucrados.<sup>6</sup>

Para este trabajo se usaron técnicas cuantitativas y cualitativas. Se relevaron fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y se aplicaron encuestas estandarizadas para la medición del clima y de la cultura organizacional.

---

<sup>6</sup> "La investigación social exclusivamente cuantitativa supone una indagación de la realidad social orientada por una visión reduccionista. El paradigma cualitativo es una perspectiva que trata de superar los vicios metodológicos de los reduccionismos", en Sagastizábal, M. A. y Perlo C. "La investigación acción como estrategia de cambio en las organizaciones." Ed. Stella Argentina 2006



La aplicación de índices e indicadores en distintas organizaciones de Rosario permitió hacer un diagnóstico a partir del cual intentamos sistematizar, de modo exploratorio los principales rasgos de la cultura organizacional de las mismas. Esto quedó plasmado en los estudios que se hicieron de cada caso en particular, en los que se trató de detectar los aspectos más significativos de la cultura, abarcando no sólo las manifestaciones visibles de la misma, sino también sus rasgos menos tangibles. Suponemos que la identificación de dichos aspectos facilitará la introducción de cambios en la organización, para el logro de un crecimiento sostenido.

## Casos de empresas privadas de Rosario

### Los valores en la organización

Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de las empresas analizadas.

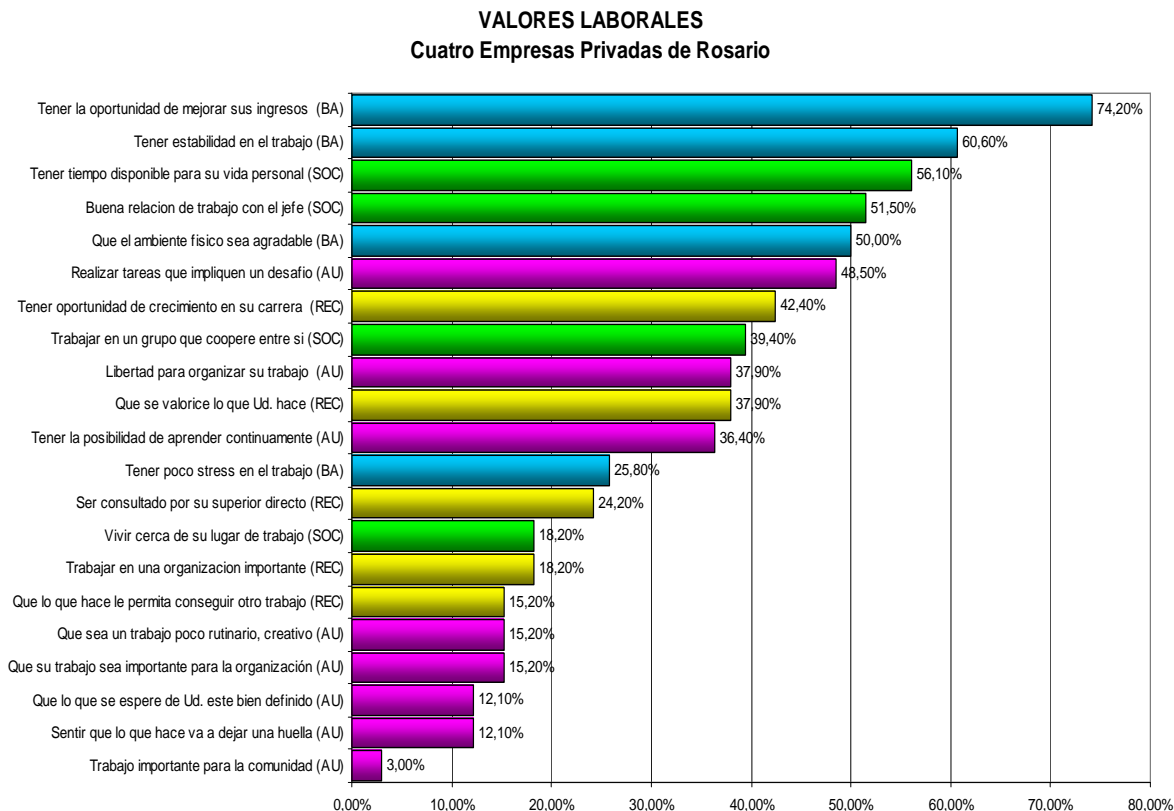
Los 7 valores más seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (Básica)	74,2%
Tener estabilidad en el trabajo. (Básica)	60,6%
Tener tiempo disponible para la vida personal (Social)	56,1%
Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo) (Social)	51,5%
Que el ambiente físico sea agradable (Básica)	50,0%
Realizar tareas que impliquen un desafío (Autorrealización)	48,5%
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (Reconocimiento)	42,4%



**Gráfico 1**



Los 7 valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Trabajar en una organización importante (Reconocimiento)	18,2%
Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (Reconocimiento)	15,2%
Que sea un trabajo rutinario, creativo (Autorrealización)	15,2%
Que su trabajo sea importante para la organización (Autorrealización)	15,2%
Que lo que se espere de usted esté bien definido, que sea claro. (Autorrealización)	12,1%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (Autorrealización)	12,1%
Que su trabajo sea importante para la comunidad (Autorrealización)	3,0%

Se analiza cada uno de los valores separadamente:



### **Mejora de ingresos.**

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 74,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 70% y el 79% en la Administración Pública. En las empresas analizadas se encuentra en una posición intermedia entre esos dos valores.

### **Estabilidad en el trabajo.**

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 60,6% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 62% y en la administración pública por el 62,1%.

La desocupación es un factor que si bien ha disminuido, afecta a un porcentaje importante de la población. De ahí la importancia de este valor, especialmente en el contexto de un situación muy incierta tanto a nivel nacional como internacional.

### **Tener tiempo disponible para su vida personal**

Categoría: Valor Laboral Social.

El 56.1% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 55% y por el 44,1% en la administración pública. Está un poco por encima del valor correspondiente a la población en general.

### **Buena relación con el jefe**

Categoría: Valor Laboral Social.

El 51,5% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 51,2% en la administración pública. Esto nos indica que este valor está cerca del correspondiente a la administración pública.

### **Ambiente físico agradable**

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 50% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada fue seleccionado por el 44,5% de la Administración Pública. No fue apreciado como un valor de importancia por la población general (privado)

Es probable que en las empresas analizadas no haya suficiente comodidad. Por lo menos es lo que sucede en una de las empresas a la que pertenecen más de la mitad de los encuestados. Eso hace que se priorice el ambiente agradable.

### **Tareas desafiantes**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 48,5% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27% y el 38,1% de la administración Pública.

En el caso de las organizaciones en estudio la preferencia por la realización de tareas desafiantes, tiene que ver con que la mayoría son o intentan ser líderes en el mercado.



### **Crecimiento en su carrera.**

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 42,4% de los encuestados considera que es un valor primordial. Puede verificarse que está bastante cerca de la población general. Según la encuesta realizada sobre la misma, fue seleccionado por el 44%. En la Administración Pública Central lo eligió el 48,1%.

### **Cooperación grupal**

Categoría: Valor Laboral Social.

El 39,4% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 44,1% en la administración pública. Se trata, por tanto, de un fuerte indicio de que no se logra la orientación al trabajo en equipo.

### **Libertad en el ejercicio de sus funciones.**

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 37,9% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 34% y por el 49,4% de la Administración Pública. No se aprecian diferencias significativas con respecto a la población general.

### **Valorización del trabajo.**

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 37,9% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38% y por el 35% en la Administración Pública. Prácticamente coincide con el valor de la población general.

### **Aprendizaje continuo de nuevas tareas**

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 36,4% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38% y por el 35,8% de la Administración Pública. En el conjunto de empresas analizadas se encuentra entre esos dos valores.

### **Poco stress.**

Categoría: Valor laboral Básico.

El 25,8% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27,6% de la Administración Pública y por el 32% de los privados. En las empresas analizadas se encuentra por debajo de los valores de la población general. Hasta se encuentra un poco por debajo de la Administración Pública.

### **Ser consultado por su superior.**

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 24,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 20% y por el 21,2% de la Administración Pública. En general este valor está débilmente integrado a la cultura, debido a componentes tradicionales que erosionan valores como el trabajo en equipo y las jerarquías múltiples.



En general las empresas analizadas tienden al trabajo en equipo y al logro conjunto de objetivos y deberían incrementar la diferencia por este valor.

### **Vivir cerca del lugar de trabajo**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

Fue elegido por el 18,2% de los encuestados. No compara con la población en general ni con la administración pública porque este valor no fue medido.

En la administración pública se consultó acerca de vivir en un barrio agradable que no es lo mismo que vivir cerca del trabajo. Lo eligió el 21, 9%. Según Felcman y otros, el vivir en un barrio agradable es un deseo integrado parcialmente a la cultura de los empleados públicos.

Dada la importancia que se da al factor cercanía cuando se investigan los hábitos de compra, este valor no es muy alto.

### **Trabajar en una organización importante.**

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento

El 18,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 5,2% de la Administración Pública y por el 19% del sector privado.

En general la meta del empleado público es permanecer en el empleo público. En el caso de la empresa no forma parte de los deseos o necesidades de la mayoría de los empleados, el trabajar en una organización importante. Tanto en este como en algunos otros valores, las empresas analizadas se encuentran más cerca de la administración pública que de las privadas analizadas por Felcman y otros.

### **Empleabilidad.**

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 15,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 17% de la población general y por el 8% de la Administración Pública

Está cerca del valor correspondiente a la población general.

### **Creatividad.**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 15,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26,1% de la Administración pública y de manera similar por el sector privado.

Los componentes tradicionales son fuente de desmotivación de la creatividad. Es necesario incrementar ese valor en el personal de las empresas analizadas ya que es fundamental para el crecimiento de las mismas. Se necesita personal creativo no sólo para innovar en los productos sino para construir nuevas formas de resolución de conflictos o mejorar los procesos administrativos.

### **Trabajo importante para la organización.**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 15,2% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 23% y por el 19,8% de la Administración Pública Central.



El realizar un trabajo importante para la organización es un valor propio de organizaciones con culturas modernas e integrativas. Aparentemente no es el caso de las empresas analizadas. Este valor se encuentra por debajo del correspondiente a la Administración Pública.

### **Objetivos claramente definidos.**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 12,1% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 14% del sector privado y por el 13% de la Administración Pública.

En las organizaciones donde los procesos de gestión tienden a las normas y no a los resultados, este valor tiende a ser desestimado.

### **Dejar una huella.**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 12,1% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 10% del sector privado y por el 11,3% de la Administración Pública.

Está levemente por encima de los otros, lo que podría significar una menor apatía por parte del personal de estas empresas.

### **Trabajo importante para la Comunidad.**

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

Sólo el 3% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26% de la Administración Pública y por el 12% del sector privado.

Asistir a la comunidad forma parte de los objetivos propios del sector público. El concepto de responsabilidad social empresaria no está internalizado en el personal de estas empresas.

### **Valores agrupados en clusters**

Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. Los mismos se agruparon en cuatro **clusters**.

- 1- Valores laborales básicos: 1.1 Mejora de ingresos, 1.2 Estabilidad. 1.3 Ambiente físico agradable, 1.4 Poco estrés.
- 2- Valores laborales sociales: 2.1 Buena relación de trabajo con el jefe, 2.2 Cooperación Grupal, 2.3 Tiempo libre, 2.4 Vivir cerca del lugar de trabajo.
- 3- Valores laborales de reconocimiento: 3.1 Crecimiento en su carrera, 3.2 Empleabilidad, 3.3 Valorización de su trabajo, 3.4 Ser consultado por su superior, 5 Trabajar en institución importante.
- 4- Valores laborales de autorrealización: 4.1 Que el trabajo de uno sea importante para la institución, 4.2 Trabajo creativo, 4.3 Que el trabajo implique tareas desafiantes, 4.4 Libertad en el ejercicio de las tareas, 4.5 Que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, 4.6 Que el trabajo de uno deje huella, 4.7 El aprendizaje de nuevas tareas y 4.8 Que los objetivos estén claramente definidos.





Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros de Felcman y otros (2002)

**Cuadro 3**

VALORES AGRUPADOS	LABORALES	PORCENTAJE OBTENIDO		
		Empresas privadas analizadas	Administración Pública	Población General
BÁSICOS		36,5%	36%	33%
SOCIALES		28,7%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN		15,7%	18%	17%
RECONOCIMIENTO		19,1%	16%	19%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en el cuadro 3, en el conjunto de los trabajadores de las empresas de Rosario estudiadas no hay diferencias significativas con respecto a la población en general (privado) y a la administración pública.

### Los tipos culturales

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.

Los tipos culturales tradicionales son el apático, el paternalista y el anómico; mientras que los tipos culturales modernos estarán referenciados por el tipo exigente y el integrativo.

La percepción actual se observa en el cuadro 4:

**Cuadro 4**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Empresas privadas analizadas	Administración Pública	Población General
APÁTICO	26,59%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	18,06%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	24,35%	17,58%	17%
EXIGENTE	10,79%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	20,21%	13,01%	13,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>69,00%</b>	<b>73,12%</b>	<b>64,6%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>31,00%</b>	<b>26,88%</b>	<b>35,5%</b>



Puede notarse que está entre la población general y la administración pública con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser empresas Pymes hay aparece un mayor porcentaje en el tipo paternalista y menos en el tipo apático que en el promedio general.

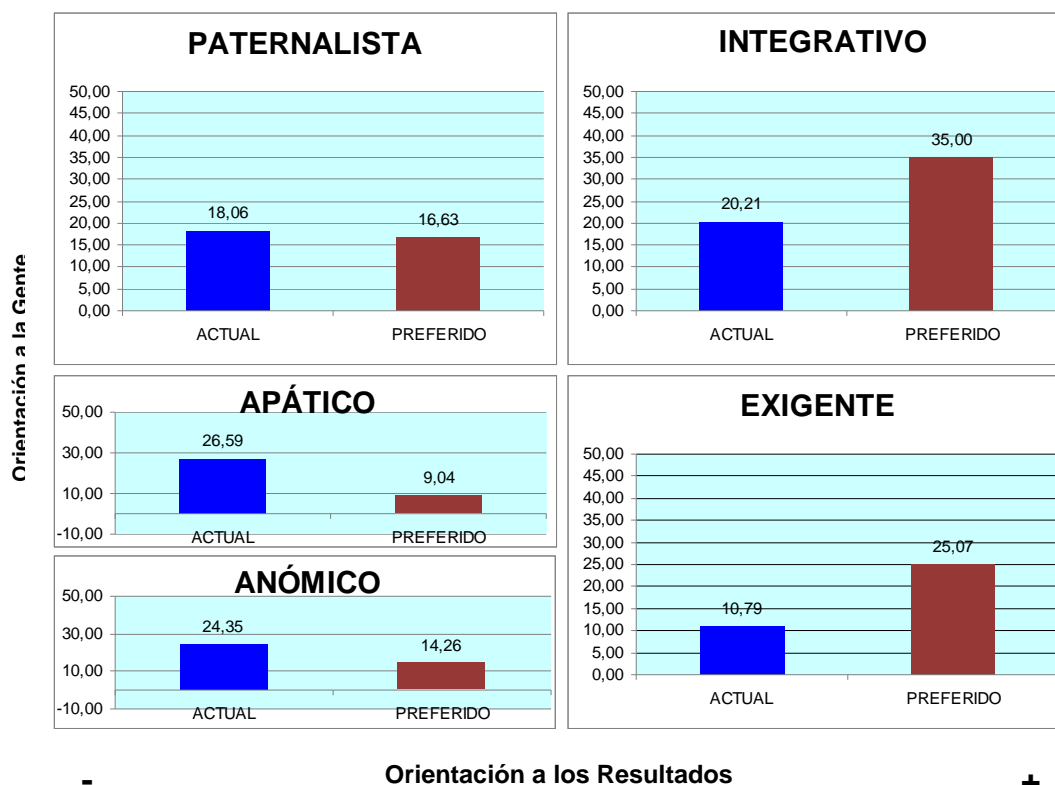
En cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia

**Cuadro 5**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Empresas privadas analizadas	Administración Pública	Población General
APÁTICO	9,04%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	16,63%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	14,26%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	25,07%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	35,00%	40,57%	37,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>39,93%</b>	<b>34,47%</b>	<b>36,5%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>60,07%</b>	<b>65,53%</b>	<b>63,6%</b>

La preferencia por los tipos modernos está por debajo de la administración pública y de la población general. Hay una menor diferencia entre lo preferido y lo percibido como actual lo cual no favorece los procesos de cambio.

#### TIPOS CULTURALES





### **Las presunciones básicas**

De las presunciones básicas planteadas por Hofstede, se analizan dos: power distance y uncertainty avoidance.

Con el índice power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones.

En el conjunto de las empresas analizadas el indicador se situó en 43,45%. Cuanto más bajo este indicador, indica una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo.

El índice uncertainty avoidance mide el grado de evitación de la incertidumbre. El mismo es de 33,17%.

## **Caso de Empresa Comercializadora de Aceros de la Ciudad de Rosario**

### **SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa analizada es una empresa familiar. Por su tamaño se encuentra dentro de lo que se define como una Pyme. Es más bien mediana y con pretensiones de expandirse.

En sus comienzos en el año 1990 era un pequeño galpón ubicado en el centro de Rosario y se dedicaba a la comercialización de tubos sin costura de pequeñas dimensiones y a la venta de chapas para la construcción. El crecimiento de la demanda hizo que estratégicamente, en el año 1995, se decidiera el traslado hacia las afueras de la ciudad. La nueva ubicación permitió mejorar notablemente la atención al cliente.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de esta organización lo brinda el hecho de contar con la representación exclusiva para la zona centro del país, de la principal productora de tubos sin costura y uno de los principales grupos de producción siderúrgica del mundo.

Cuentan con más de 15 años de presencia en la región, destacándose por la atención personalizada y profesional a los clientes, suministrándoles servicios y bienes de calidad, respondiendo así a las exigencias del mercado.

Mantienen un constante proceso de mejora; día a día, reafirman el compromiso con la calidad y tienen un amplio conocimiento de las necesidades de los clientes.

Están convencidos de que el éxito sólo es posible mediante el trabajo en equipo y aplicando sus más altos valores: cordialidad, respeto, confianza y credibilidad.

**Misión:** La empresa se dedica a la comercialización de productos siderúrgicos tales como tubos, caños, materiales conformados, accesorios y servicios de corte para satisfacer generalmente a revendedores, la industria del agro, industria automotriz, aceiteras y terminales portuarias. Se caracteriza por brindar un producto de calidad a buen precio con rápida respuesta para el aprovisionamiento y requerimientos de sus clientes.

**Visión:** Ser el líder del mercado, en cuanto a distribución y comercialización del producto, alcanzando al mercado minorista y logrando cumplir con las certificaciones internacionales de calidad.



**Encuestas:** Si bien es una empresa de comercialización se hace el corte a medida de los tubos, por lo que en ese único proceso hay 14 obreros trabajando en 2 turnos. Las encuestas autoadministradas se aplicaron solamente al personal de oficinas y no las contestaron todos. Respondieron 15 sobre un total de 21 empleados.

### **Análisis de datos**

Del análisis de esta empresa surge que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual no resulta sorprendente teniendo en cuenta la crisis que se está atravesando tanto a nivel nacional como internacional.

En esta empresa los valores relacionados con el reconocimiento están significativamente por encima de los de la población general.

En cuanto a los tipos culturales puede notarse que hay similitud con respecto a la población general en relación al porcentaje de los tipos tradicionales y modernos en conjunto. Al ser una pyme hay un mayor porcentaje del tipo paternalista y menor porcentaje del tipo apático que en el promedio general.

En los tipos modernos, el integrativo predomina sobre el exigente. Con respecto a los tipos culturales preferidos hay un amplio predominio del integrativo con un 50% del total. La cultura integrativa es la que combina alta orientación a las personas y alta orientación a los resultados. Implica dirección estratégica, trabajo en equipo, gestión constructiva de conflictos interaccionales y comunicación fluida.

Con el índice *power distance* se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones. En esta organización el indicador se situó en 34,10. A medida que este indicador baja señala una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo.

La eludición o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 34,7.

El análisis de las respuestas que llevaron a la determinación de los indicadores permite determinar los aspectos sobre los que se trabaja para lograr un cambio sostenido. Ejemplo la mayoría de la gente está poco de acuerdo con que existe temor a expresar desacuerdo con los jefes. Debería lograrse que fuera la totalidad de la gente la que no tenga ningún temor de expresarse cuando percibe las cosas de manera diferente.

Es muy favorable para el crecimiento el hecho que la mayoría prefiere un trabajo en el que se alientan las iniciativas personales y se premia a quienes se destacan.

Ver cuadros en anexo 1.1

## **Caso de empresa de fabricación de electrodomésticos de la Ciudad de Rosario**

### **Historia**

La empresa nació como una empresa familiar en el año 1948 y por más de 50 años su principal producto fue la plancha eléctrica. Fueron pioneros en el país en la fabricación de estos productos, llegando a exportar en la década del 80 a Paraguay, Brasil, Uruguay, Bolivia y Angola, siendo aun en estos días la principal empresa productora de planchas nacionales del país.



Además de varios modelos de planchas y por los cambios constantes que se producen en el mercado, esta empresa fue incorporando diversas líneas a su familia de producto tales como ventiladores de pie, pared, turbo y de techo; tablas de planchar, planchas para cabello, estufas a cuarzo, a kerosene y con resistencia blindada. Soportes para televisión y video, tendederos y encendedores piezoeléctricos.

Desde hace un poco más de una década las industrias nacionales de electrodomésticos experimentan una dificultad debida a la importación de origen chino, contra la cual es muy difícil competir. Aprovechando la estructura, maquinaria y know-how en el rubro metalúrgico, el establecimiento comenzó a fabricar piezas para otras fábricas tales como piezas para ascensores y otras para maquinarias agrícolas. Además, desde hace más de un lustro, la empresa adquirió inyectoras plásticas y provee a empresas de primera línea repuestos y piezas plásticas.

**Objetivos:** mantenerse líder en la venta y producción de electrodomésticos de origen nacional, tratando de ser competitivos con los productos de origen asiático. Los factores de crecimiento y de diversificación de rubros de la empresa se deben a la constante búsqueda y desarrollo de nuevos productos y la rapidez de adaptarse a los cambios en el contexto.

**Incidencia del contexto actual:** con la crisis global y el aumento progresivo del dólar, empresas nacionales de este tipo se ven beneficiadas pudiendo ser más competitivas con productos de origen asiático, pero se ve afectada la posibilidad de obtención de financiamiento para inversiones futuras.

**Especialidad:** metalurgia

**Cantidad de empleados:** 1 Gerente General, 1 apoderado legal, 4 empleados administrativos (pago, venta, recepción, comercialización), 3 encargados de producción y técnica, y compras, 20 empleados de fábrica. Con respecto a la situación laboral del personal, hay empleados de planta permanente y pasantes.

La empresa se financia con capital propio.

La comunicación con clientes y proveedores se hace utilizando distintos medios: mail, fax, teléfono.

El nivel promedio de estudios es de secundario completo, generalmente finalizados en escuelas técnicas.

La empresa ha realizado cursos para el personal en materia de seguridad laboral y calidad total.

Al ser una empresa familiar el Gerente General es el dueño, y tanto el encargado de pagos como el de producción son sus familiares directos.

No hay declaración de visión y misión de la empresa.

**Salarios del personal:** de acuerdo al convenio colectivo del gremio de los metalúrgicos.

**Sistema de recompensa:** no posee

**Pagos:** son puntuales y en forma correcta en todos sus conceptos remunerativos, asignaciones familiares, previsionales, obra social y no remunerativos

**Calidad de las instalaciones:** buena, pero la antigüedad de las máquinas no es lo más adecuado.



**Layout:** posee un circuito señalizado de movimiento dentro de la planta. El depósito es poco funcional. Las instalaciones administrativas, oficinas y despachos poseen buena iluminación, tecnología y mobiliario moderno y funcional.

**Encuestas:** se aplicaron las encuestas a las 12 personas que trabajan en la empresa. De esas personas, 8 son operarios.

### **Análisis de datos**

En esta empresa hay un predominio de los valores básicos. Con respecto a tipos culturales puede notarse el predominio del tipo apático. Hay una brecha importante entre la empresa y lo que prefieren los empleados. Es un aspecto a tener en cuenta el tomar las opiniones de los empleados como un primer paso para tratar de cambiar la cultura organizacional. En especial es importante flexibilizar los procesos.

Ver cuadros en anexo 1.2

## **Caso de empresa de repuestos de la Ciudad de Rosario**

### **Historia**

La empresa nació como una empresa familiar en el año 1947. Desde su inicio se ha dedicado a la fabricación de reóstatos, potenciómetros y resistores, convirtiéndose en una empresa líder en el mercado local y de reconocida marca en países limítrofes.

Con el transcurso del tiempo se ha especializado en la fabricación de reóstatos y resistores especiales para la industria ferroviaria, logrando desarrollar más de 400 artículos diferentes para dicha industria.

Desde hace unos 10 años mediante nuevas inversiones de sus socios ha incorporado a su línea de fabricación la producción de resistencias, calefactores de distintos tipos y modelos.

El cumplimiento de las normas IRAM les ha otorgado a sus productos un sello de calidad irrefutable, haciendo de la empresa una marca confiable.

Como una decisión estratégica y teniendo en cuenta las posibilidades de promoción industrial que brinda un país vecino, la empresa optó por llevar adelante una internacionalización de la producción, dejando en Argentina sólo la producción a medida y los servicios de asesoramiento. Por lo tanto se dedicará a importar su producción desde el vecino país.

Dada la vasta trayectoria de la empresa varios de sus miembros tienen considerable antigüedad en sus puestos, condición por la cual ven el proceso de crecimiento como una amenaza a su permanencia dentro de la institución. Sienten que no podrán adaptarse al ritmo que impondrá este proceso en el futuro.

**Objetivos:** mantener el crecimiento que se viene dando y poder expandirse cada vez más.

**Incidencia del contexto actual:** notable. Las ventas sufrieron una gran baja (con las crisis del campo y crisis financiera) los clientes se atrasan con los pagos y los proveedores con la mercadería, el flujo de fondos es lento.

**Especialidad:** metalurgia

**Cantidad de empleados:** 2 socios gerentes, 2 apoderados legales, 4 empleados



administrativos, 2 encargados de fabricación, 25 empleados de fábrica.

Con respecto a la situación del personal, hay empleados de planta permanente, contratados y pasantes.

La empresa se financia con capital propio.

La comunicación con clientes y proveedores se hace utilizando distintos medios: mail, fax, teléfono.

El nivel promedio de estudios es de secundario completo, generalmente finalizado en escuelas técnicas.

La empresa no posee **sistema de capacitación y actualización** para el personal de planta. Solo recibe capacitación uno de los jefes de taller. Además, la encargada de pagos junto a la de ventas está aprendiendo un segundo idioma.

La empresa no tiene **sistema de promoción** de personal, tampoco tiene control de gestión y de planificación.

No hay declaración de visión, misión y valores.

**Salarios del personal:** fijados de acuerdo al convenio colectivo del gremio de los metalúrgicos

**Sistema de recompensa:** no posee.

**Presupuesto:** se trata de prever un porcentaje determina de aumento anualmente.

**Calidad de las instalaciones:** muy buena.

**Layout:** acorde al espacio con el que se cuenta, no es el ideal.

**Encuestas:** Se aplicaron a las 35 personas que conforman la empresa. De ellas, 25 son operarios.

### **Análisis de datos**

Del análisis de esta empresa surge, al igual que en el caso anterior, que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual es esperable teniendo en cuenta la crisis nacional e internacional que se está atravesando. La escala de valores de esta empresa es muy similar a la de la Administración Pública. Esto no favorece su estrategia de internacionalización de la producción.

En cuanto a los tipos culturales puede notarse que hay similitud con respecto a la población general en relación al porcentaje de los tipos tradicionales y modernos en conjunto. Al ser una pyme hay un mayor porcentaje del tipo paternalista y menor porcentaje del tipo apático que en el promedio general. Hay más anómicos, lo que podría ser preocupante.

La preferencia por los tipos modernos es inferior al promedio de la población general. La brecha entre lo preferido y lo percibido no es muy grande y eso no favorece los procesos de cambio.

Con el índice power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones. En esta organización el indicador se situó en 43,81. Cuanto más bajo este indicador indica una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo. Será necesario trabajar para reducirlo.



La eludición o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 41,72.

El análisis de las respuestas a las preguntas que llevaron a la determinación de los indicadores permite determinar los aspectos sobre los que trabajar para lograr un cambio sostenido. La mayoría de la gente, por ejemplo, está poco de acuerdo con que exista temor a expresar desacuerdo con los jefes. Debería lograrse que fuera la totalidad de la gente la que no tuviera ningún temor de expresarse cuando percibe las cosas de manera diferente.

Ver cuadros en anexo 1.3

## **Caso de empresa de seguros de la ciudad de Rosario.**

### **SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa analizada es una sucursal de una empresa de seguros multinacional, cuya Casa Central está localizada en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Esta empresa fue fundada en 1872 en Suiza. A lo largo de su historia de más de 130 años, se convirtió en un líder global en la industria del seguro, ubicándose en los primeros puestos de los mercados clave donde opera, Estados Unidos, Europa Continental y Reino Unido.

La empresa está presente en Argentina desde 1964.

En seguros de vida individual es la número uno del mercado en nuestro país. Este liderazgo se basa en dos pilares: una probada experiencia en la administración de fondos y la fortaleza financiera que recibió la más alta calificación "AAA", otorgada por la calificadora internacional de riesgo más importante del mundo.

En materia de Responsabilidad Corporativa, la empresa asume su compromiso por medio de su Código de Ética, su Política de Controles y su Programa de Ciudadanía Corporativa. El Programa de Ciudadanía Corporativa se concentra en colaborar con la comunidad de la Argentina, respaldar actividades culturales e incentivar la participación voluntaria de sus empleados en tareas de servicio a la comunidad en las áreas de educación, cultura y medio ambiente.

En lo referente a su trayectoria en la ciudad de Rosario, la empresa abrió su oficina comercial en el mes de diciembre del año 2004 con una clara estrategia de crecimiento, una agresiva ampliación de la cadena de distribución y productos de excelente calidad. Por este motivo el volumen de negocios de la Oficina Comercial Rosario ha crecido a un ritmo de más del 20% anual.

Este éxito se debe principalmente al creciente y continuo nivel de ventas del ramo automotor, comercio y agropecuario.

La estrategia Comercial de la Compañía para los próximos tres años se basa en el desarrollo y consolidación de los siguientes objetivos:

- Acelerar el crecimiento de todas las líneas de negocios que opera.
- Desarrollar nuevas líneas de negocios y nuevos canales alternativos de distribución.
- Lograr rigurosidad en los estándares de calidad de suscripción, con foco en el crecimiento rentable en todas las líneas de negocio.





- Fortalecer la cultura de servicio y atención al cliente.

**Misión:** Ofrecer soluciones financieras a Grandes Empresas, Pymes y Personas en las áreas de seguros de vida, con capitalización y patrimoniales, principalmente automotor, hogar, accidentes personales, comercio, consorcio y sector agropecuario.

**Visión:** Mantener su posición de liderazgo en el mercado argentino, ratificando su estrategia con nuevas inversiones para fortalecer permanentemente su posición.

**Encuestas:** Se aplicaron a todo el personal de la sucursal de Rosario de la citada empresa. Sobre un total de 6 respondieron 4. No se hicieron preguntas personales que pudieran permitir la identificación del encuestado, a fin de preservar el anonimato en las respuestas.

### **Análisis de datos**

Del análisis de esta empresa surge que los valores básicos son los predominantes, en este caso, comparten el primer puesto con los valores sociales (Tienen el mismo porcentaje). Este predominio de los básicos por sobre el resto es consecuencia de la situación de crisis que se vive, tanto a nivel nacional como internacional. La escala de valores de esta empresa es muy similar a la escala promedio de la población en general.

En cuanto a los tipos culturales si bien en el total predominan los tipos tradicionales, lo hacen en un porcentaje menor que en la administración pública o incluso que el promedio de la población en general. Es positivo, a la hora de generar cambios en la organización, que el tipo cultural sea percibido como integrativo en un porcentaje mayor que en los otros casos. Sin embargo el hecho de que con el mismo porcentaje se haya percibido el tipo apático y el anómico manifiestan que queda mucho por trabajar para conseguir adhesión a los cambios.

Con el índice power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones. En esta organización el indicador se situó en 55,55. Este índice, si bien no es muy elevado es mayor a 50, y está indicando una gran distancia percibida y genera menor predisposición al trabajo en equipo y menor compromiso hacia nuevos desafíos.

La eludición o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 45.

A partir de las respuestas que se obtuvieron se pueden definir los caminos a seguir con miras a alcanzar un cambio sostenido en la organización.

Ver cuadros en anexo 1.4

### **CONCLUSIONES GENERALES**

Consideramos altamente positivo realizar un estudio de la cultura de la organización antes de la implementación de cambios estratégicos y tácticos que las empresas necesitan para adecuarse a la complejidad de la realidad actual. El conocimiento de la cultura, especialmente de los componentes más profundos como son las presunciones básicas será el elemento diferenciador a la hora de lograr cambios perdurables.

Para lograr un crecimiento sostenido en las organizaciones debe generarse un cambio proactivo, que es el que se realiza mirando el horizonte, buscando una oportunidad de la cual se pueda obtener una ventaja.

No se pueden implementar cambios sostenibles en el tiempo si los mismos vienen impuestos por la dirección superior, ya que todo cambio supone la modificación de algún elemento



constitutivo de la propia cultura. Es necesaria la creación de parámetros e indicadores claros acordados con la gente para dar mayor nitidez al proceso de cambio.

Con la participación se evitan los distintos tipos de resistencia, ligados a la incertidumbre, en tanto al participar en el análisis de los nuevos patrones culturales el sujeto adquiere una mayor comprensión de la necesidad y funcionalidad de los mismos. También se evita el cuestionamiento del método, ya que todos participan y se fomenta la equidad al tener en cuenta las necesidades individuales.

"Se apunta principalmente a superar las tres razones fundamentales de resistencia al cambio: al participar en la planificación, se comprende la naturaleza de los cambios propuestos, se evita el cuestionamiento del método, en tanto nadie es dejado afuera y se fomenta la sensación de equidad, al contemplarse las necesidades individuales." (Arriaga y otros)

El análisis de las empresas de Rosario determinó que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual es esperable dado la crisis imperante. No se notan diferencias significativas con otras mediciones realizadas, tanto en la población general como en la administración pública central.

En cuanto a los tipos culturales predominan los tradicionales, fundamentalmente el apático y el anómico. El tipo paternalista se encuentra por encima del correspondiente a la población general y ello obedece a que las empresas estudiadas son pymes.

En los tipos modernos, el integrativo predomina sobre el exigente.

Con respecto a la distancia al poder, el indicador está en 43,45. No es malo, pero es necesario mejorarlo para lograr una mayor predisposición al trabajo en equipo.

La elusión o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 33,17 en el conjunto de empresas estudiadas.

El índice de frustración organizacional, entendido como la distancia entre el tipo cultural preferido y el percibido como existente nos permitirá detectar los sectores más predispuestos a tolerar la incertidumbre que traen aparejados los procesos de cambio.

Este trabajo es introductorio y exploratorio. Se espera que los presentes resultados actúen como disparadores para nuevos análisis de la cultura de las organizaciones.



## BIBLIOGRAFIA

**Allaire Yvan–Firsirotu, Mihaela** "Teorías sobre la Cultura organizacional" en ABRAVANEL y otros Cultura organizacional Legis editores , Bogotá, Colombia, 1992.

**Alcover de la Hera, Carlos M.**, "Cultura y clima organizacional", en Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza, Madrid. Cap. 13. Pág.398, 2003

**Alvarez Roldán R.** "E-Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica, 1999

**Arriaga, M.C. Y Blutman G.** CULTURA Y COMUNICACIÓN. La importancia de su conocimiento para la comprensión dinámica e integral de las organizaciones 17º Congreso Nacional De Profesionales En Ciencias Económicas. TOMO IV. ADMINISTRACIÓN.

**Berger, P. y Lukman, T.** "La construcción social de la realidad" Amorrortu editores.2006. 1ª Ed. 1967

**Blutman, G.; Arriaga M. C.; Serlin, J. y Oviedo, R.** Cambio Cultural efectivo. Caso de aplicación: cadena de pequeños supermercados de la ciudad de Rosario comprada por una gran empresa con capitales nacionales y extranjeros, XXII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Nov. 2007. Pág. 9

**Blutman G. (Compilador)** "Investigaciones en administración pública y actores sociales." Oficina de publicaciones del CBC. Universidad de Buenos Aires. 2007

**Coulon A.** "La Etnometodología." Editorial Paidós. España 1995

**Costa J.** "La comunicación en acción" Paidós, Barcelona 1999

**Cooperrider, D y Srivastva. S.** "Indagación valorativa en la vida organizacional" Publicación IIATA N° 1 Rosario 2007

**Davis Keith & Newstrom John W.** "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc Graw Hill. México 2003

**Deal, T. y Kennedy, A.** "Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional" editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985

**Denison, D.** "Cultura Corporativa y productividad organizacional". Editorial Legis, Colombia 1991

**Dickey, J. D.** *Creating a Cultural Change for Business Excellence.* ASQC's 50<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings, Chicago, 1996.

**Dupuis, J.** "Antropología, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista." In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

**Etkin, J. y Schvarstein, L.** "Identidad de las organizaciones", Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000

**Felcman Isidoro; Blutman, Gustavo y Méndez Pames, Soledad.** "Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina". Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002

**Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. C.** "Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación". Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1997



**Fresco, Juan Carlos** "El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (La transformación de la mente para lograr el cambio)" Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires, 2005

**Hermida Jorge A.** "El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa?" Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1981

**Hofstede, G.** "Culturas Organizacionales", Alianza Editorial, Madrid, 1992

**Kotter, John y Heskett, James** "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1995

**Krieger, Mario** "Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Pearson Education, Buenos Aires, 2001

**Landy, Frank L. & Conte Jeffrey M.** "Psicología industrial", Editorial Mc Graw Hill, México, 2005

**Matsumoto, D.** "Culture and Psychology", Brooks/Cole Publishing Company ITP, New York, USA., 1996.

**Mc Cormack, K.** Business Process Orientation: Do you Have It? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. U.S.A.: Quality Progress. January 2001.

**Mc Williams, M. Team** Team Evolution Requires Synergistic Culture Change. ASQC's 50<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings. Chicago, 1996.

**Morgan, Gareth** "Imágenes de la Organización", Ed. RA-MA, Madrid, 1990

**Peters, T. A. y Waterman, R. H.** "In search of Excellence". Harper y Row. New York, USA. 1982

#### **NORMAS ISO 9000 Versión 2000.**

**Reddin J. W.** "Efectividad Gerencial", Trad.: Deutsch de Chapiro, E. Y Chapiro, J. México, Ed. Diana, 1985 (Trabajo original 1974)

**Robbins, S.** "Comportamiento organizacional." Prentice Hall, Octava Edición, México D.F., 1999

**Rose, E. and Odom, R.** *Four Keys Ideas for Successfully Implementing Change*. ASQC's 50<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings, Chicago. Pág. 289-296, 1996.

**Sagastizábal, M. Ha y Perlo C.** "La investigación: acción como estrategia de cambio en las organizaciones." Ed. Stella, Buenos Aires, 2006.

**Sánchez López, M. P y Quiroga Estévez, M. A.** Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid 1998

**Schein, E.** "La cultura empresarial y el liderazgo". Editorial Plaza Janés, Buenos Aires, 1988.

----- "Psicología de las Organizaciones", Trad. V. E. Cruz Cardona Méjico: Ed. Prentice Hall, 2000 (Trabajo original 1979).

**Schlemenson, A.** *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

**Schmitt, G.** "La reingeniería de negocios. Turn Around." Editorial Atlantida. Buenos Aires. 1994.

**Schvarstein, L.** "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.



----- Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Argentina: Ed. Paidós, 1992.

**Serlin, J.** *Significados, Conocimiento Organizacional, Aprendizaje y Competitividad en Contextos Turbulentos y Ambiguos*. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2002.

**Serlin y otros** La negociación empresaria en un marco intercultural. Novenas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2004

**Stake, R. E.** "Investigación con estudio de casos", Ed. Morata, Madrid, 1998.

**Thevenet, Maurice.** "Auditoría de la cultura empresarial", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992

**Thompson Jr., Arthur, Strickland III AJ, Gamble John.** "*Administración Estratégica*" Editorial MC Graw Hill Interamericana., México, 2008.

**Watzlawick, P. y otros** *Cambio*. Octava edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994.

----- *Teoría de la comunicación humana*. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997.

**Weick, Karl** *Prepare su Organización para enfrentar incendios*, Harvard Business Review, May-June, 1996

----- **Procesos de construcción de sentido en las organizaciones**  
Publicación IIATA N° 2 Rosario, 2007.

#### **Sitios webs consultados**

<http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>

<http://prof.usb.ve/miguelm>



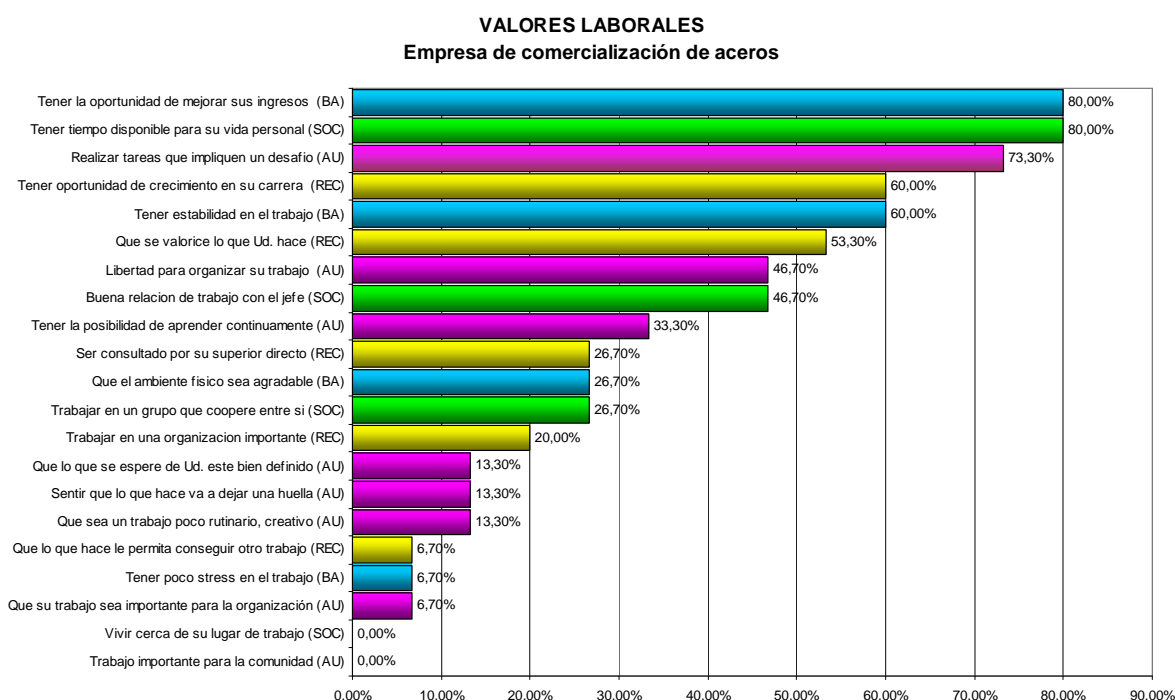
## ANEXO 1.1

### Caso de Empresa Comercializadora de Aceros de la Ciudad de Rosario

#### Los valores en la organización

Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de la empresa.

**Gráfico 1**



Los 7 valores más seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener tiempo disponible para la vida personal (Social)	80,0%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (Básica)	80,0%
Realizar tareas que impliquen un desafío (Autorrealización)	73,3%
Tener estabilidad en el trabajo. (Básica)	60,0%
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (Reconocimiento)	60,0%
Que se valore lo que Ud. hace en la organización y la forma en que lo hace. (Reconocimiento).	53,3%
Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo). (Social)	46,70%



Los 7 valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (Autorrealización)	13,3%
Que lo que se espere de Ud. esté bien definido, que sea claro. (autorrealización)	13,3%
Que su trabajo sea importante para la organización (Autorrealización)	6,7%
Tener poco stress en el trabajo (Básica)	6,7%
Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (Reconocimiento)	6,7%
Que su trabajo sea importante para la comunidad (Autorrealización)	0,0%
Vivir cerca de su lugar de trabajo (Social)	0,0%

### Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros de Felcman y otros (2004)

**Cuadro 3**

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Empresa comercializador a de aceros	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	31%	36%	33%
SOCIALES	27%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	18%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	24%	16%	19%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Como se puede observaren el cuadro 3, hay una diferencia significativas con respecto a la población en general (privado) y a la Administración Pública. Los empleados de esta empresa tienen motivaciones de orden superior (reconocimiento) por encima del promedio general de la población, las cuales fueron destacadas en el análisis individual de los valores.

### Los tipos culturales

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.

La percepción actual se observa en cuadro 4



**Cuadro 4**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Empresa comercializador a de aceros	Administración Pública	Población General
APÁTICO	29,01%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	17,32%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	16,02%	17,58%	17%
EXIGENTE	16,10%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	21,54%	13,01%	13,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>62,36%</b>	<b>73,12%</b>	<b>64,6%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>37,64%</b>	<b>26,88%</b>	<b>35,5%</b>

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una pyme hay más porcentaje en paternalista y menos apático que en el promedio general. En el cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia.

**Cuadro 5**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Empresa comercializador a de aceros	Administración Pública	Población General
APÁTICO	7,78%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	14,43%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	2,23%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	25,56%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	50,00%	40,57%	37,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>24,44%</b>	<b>34,47%</b>	<b>36,5%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>75,56%</b>	<b>65,53%</b>	<b>63,6%</b>

La preferencia por los tipos modernos supera el promedio de la población general. Una mayor diferencia entre lo preferido y lo percibido como actual favorece los procesos de cambio.

### **Las presunciones básicas**

De las presunciones básicas planteadas por Hofstede, se analizan dos: power distance y uncertainty avoidance.

Con el índice power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones.

En esta organización el indicador se situó en 34,10. Cuanto más bajo este indicador, indica una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo.





El índice uncertainty avoidance mide el grado de evitación de la incertidumbre. El mismo es de 34,7. Cuanto más bajo este valor es más fácil la introducción de un cambio.

## ANEXO 1.2

### Caso De Empresa de Fabricación de Electrodomésticos de la Ciudad De Rosario

#### Los valores en la organización

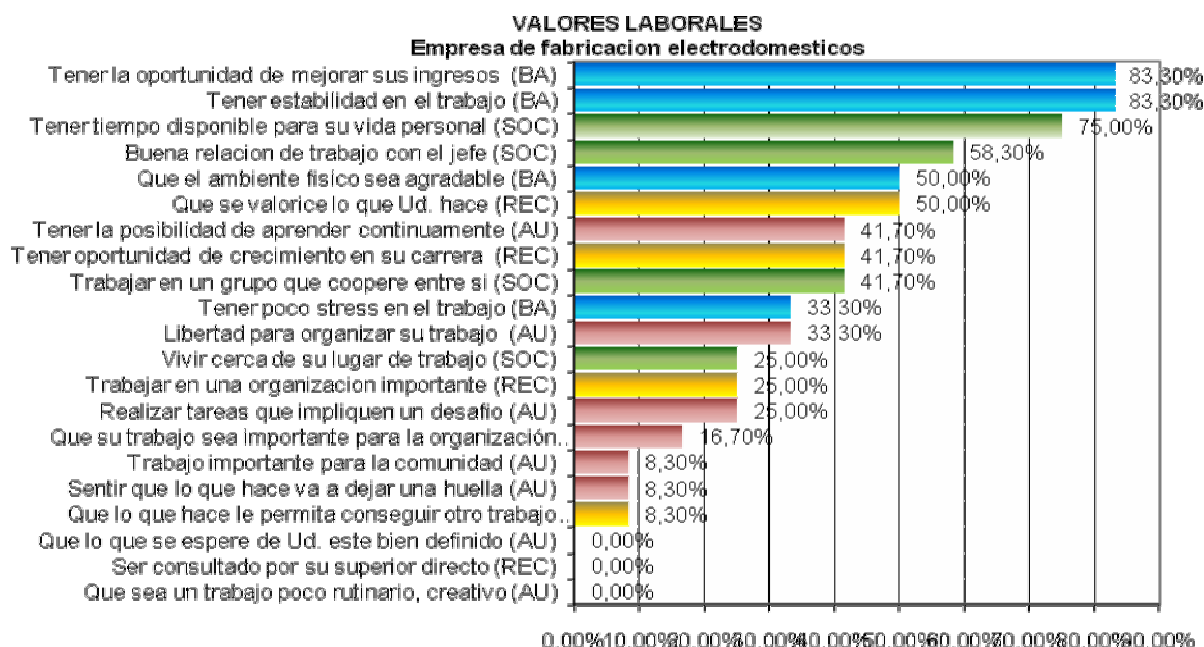
Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de la empresa.

Los 7 valores más seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener estabilidad en el trabajo (BA)	83%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (BA)	83%
Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC)	75%
Buena relación de trabajo con el jefe (SOC)	58%
Que se valore lo que usted hace (REC)	50%
Que el ambiente físico sea agradable (BA)	50%
Trabajar en un grupo que coopere entre si (SOC)	42%

**Gráfico 1**



Los 7 valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.



**Cuadro 2**

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Que su trabajo sea importante para la organización (AU)	17%
Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC)	8%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (AU)	8%
Trabajo importante para la comunidad (AU)	8%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (AU)	0%
Ser consultado por su superior directo (REC)	0%
Que lo que se espere de usted esté bien definido (AU)	0%

### Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros del libro de Felcman y otros (2004)

**Cuadro 3**

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Empresa de electrodomésticos	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	40,53%	36%	33%
SOCIALES	32,44%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	10,81%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	16,22%	16%	19%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en el cuadro 3, el personal de esta empresa tiene una escala de valores peor que la de la Administración Pública. El predominio de los valores básicos puede deberse a la situación de incertidumbre que estamos atravesando. Los valores de autorrealización son significativamente inferiores y en la empresa este tema debe trabajarse.

### Los tipos culturales

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.

La percepción actual se observa en el cuadro 4.



**Cuadro 4**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Empresa de repuestos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	50,65%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	4,15%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	22,47%	17,58%	17%
EXIGENTE	8,84%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	13,90%	13,01%	13,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>77,26%</b>	<b>73,12%</b>	<b>64,6%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>22,74%</b>	<b>26,88%</b>	<b>35,5%</b>

Hay un amplio predominio del tipo apático, con niveles significativamente superiores a la población general. El predominio de las culturas tradicionales también es significativamente superior a la población general.

En el cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia.

**Cuadro 5**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Empresa de repuestos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	16,19%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	15,70%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	4,20%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	21,82%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	42,09%	40,57%	37,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>36,09%</b>	<b>34,47%</b>	<b>36,5%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>63,91%</b>	<b>65,53%</b>	<b>63,6%</b>

La preferencia por los tipos modernos y tradicionales es igual al promedio de la población general. La brecha entre lo preferido y lo percibido es muy grande. Se necesita un mejoramiento en los distintos niveles.

### **Las presunciones básicas**

En esta organización el indicador de power distance se situó en 49,99.

El índice de uncertainty avoidance es de 25,83.

Con respecto a estas presunciones básicas, entendemos que la empresa se acerca al origen en power distance. La distancia al poder es mayor que en las otras empresas analizadas.

Es de destacar que hay un 33,3% de personas que prefieren trabajar en forma conjunta y que



no se diferencie ni premie a personas en forma individual, contra que se alienten las iniciativas personales y se premie a quienes se destacan.

## ANEXO 1.3

### Caso de Empresa de Repuestos de la Ciudad de Rosario Los valores en la organización

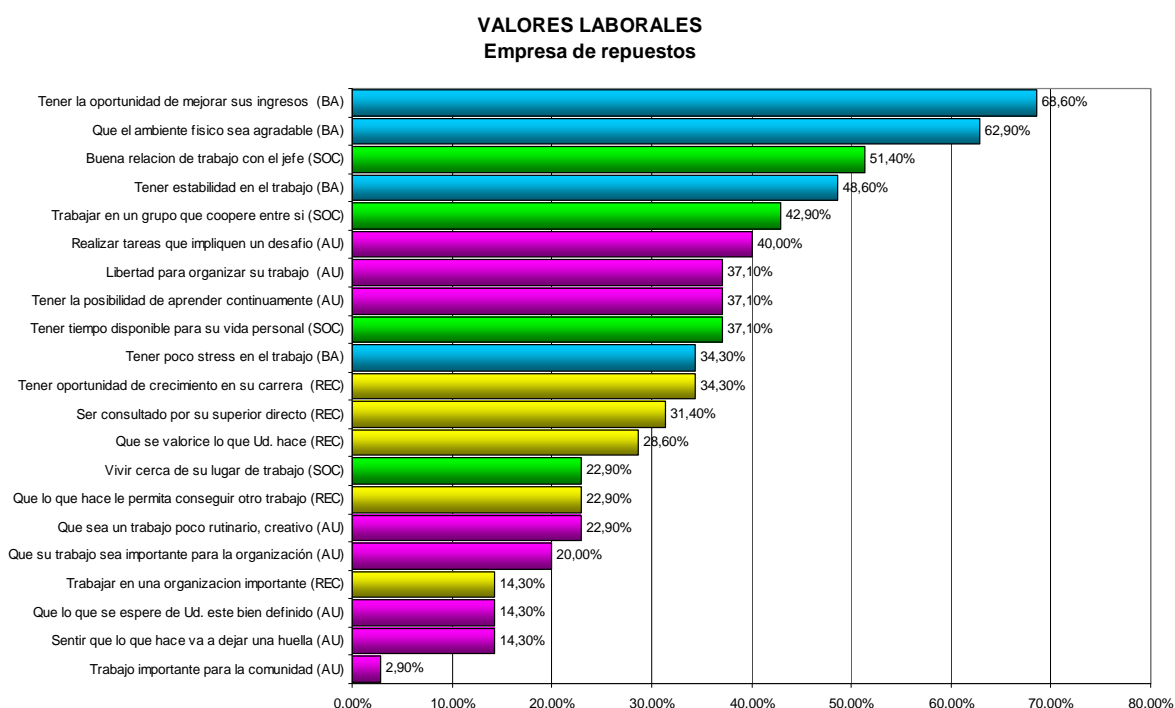
Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el Gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de la empresa.

Los 7 valores más seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (Básica)	68,6%
Que el ambiente físico sea agradable (Básica)	62,9%
Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo) (Social)	51,4%
Tener estabilidad en el trabajo. (Básica)	48,6%
Trabajar en un grupo que coopere entre sí (Social)	42,9%
Realizar tareas que impliquen un desafío (Autorrealización)	40,0%
Tener libertad para organizar su trabajo (Autorrealización)	37,1%

**Gráfico**





Los 7 valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (Reconocimiento)	22,9%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (Autorrealización)	22,9%
Que su trabajo sea importante para la organización (Autorrealización)	20,0%
Trabajar en una organización importante (Reconocimiento)	14,3%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (Autorrealización)	14,3%
Que lo que se espere de usted esté bien definido, que sea claro. (Autorrealización)	14,3%
Que su trabajo sea importante para la comunidad (Autorrealización)	2,9%

### Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros del libro de Felcman y otros (2004).

**Cuadro 3**

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Empresa de repuestos	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	38%	36%	33%
SOCIALES	27%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	17%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	18%	16%	19%
TOTAL	100%	100%	100%

Como se puede observar en el Cuadro 3, el personal de esta empresa tiene una escala de valores muy similar a la de la Administración Pública. El predominio de los valores básicos puede deberse a la situación de incertidumbre que estamos atravesando.

### Los tipos culturales

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.

La percepción actual se observa en cuadro 4



**Cuadro 4**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Empresa de repuestos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	17,30%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	24,20%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	28,36%	17,58%	17%
EXIGENTE	11,09%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	19,04%	13,01%	13,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>69,86%</b>	<b>73,12%</b>	<b>64,6%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>30,14%</b>	<b>26,88%</b>	<b>35,5%</b>

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una Pyme hay más porcentaje en el tipo paternalista y menos en el apático que en el promedio general. Hay más anómicos, lo que podría ser preocupante.

En Cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia

**Cuadro 5**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Empresa de repuestos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	8,64%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	20,99%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	15,36%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	26,27%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	28,73%	40,57%	37,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>44,99%</b>	<b>34,47%</b>	<b>36,5%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>55,01%</b>	<b>65,53%</b>	<b>63,6%</b>

La preferencia por los tipos modernos es inferior al promedio de la población general. La brecha entre lo preferido y lo percibido no es muy grande y eso no favorece los procesos de cambio.

### **Las presunciones básicas**

En esta organización el índice de power distance se situó en 43,81.

El índice uncertainty avoidance es de 41,72.

Es de destacar que hay un 34,3% de personas que prefieren en forma conjunta y que no se diferencie ni premie a personas en forma individual, contra que se alienten las iniciativas



personales y se premie a quienes se destacan.

Se contradice un poco con el bajo porcentaje de personas que prefieren la remuneración fija.

## ANEXO 1.4

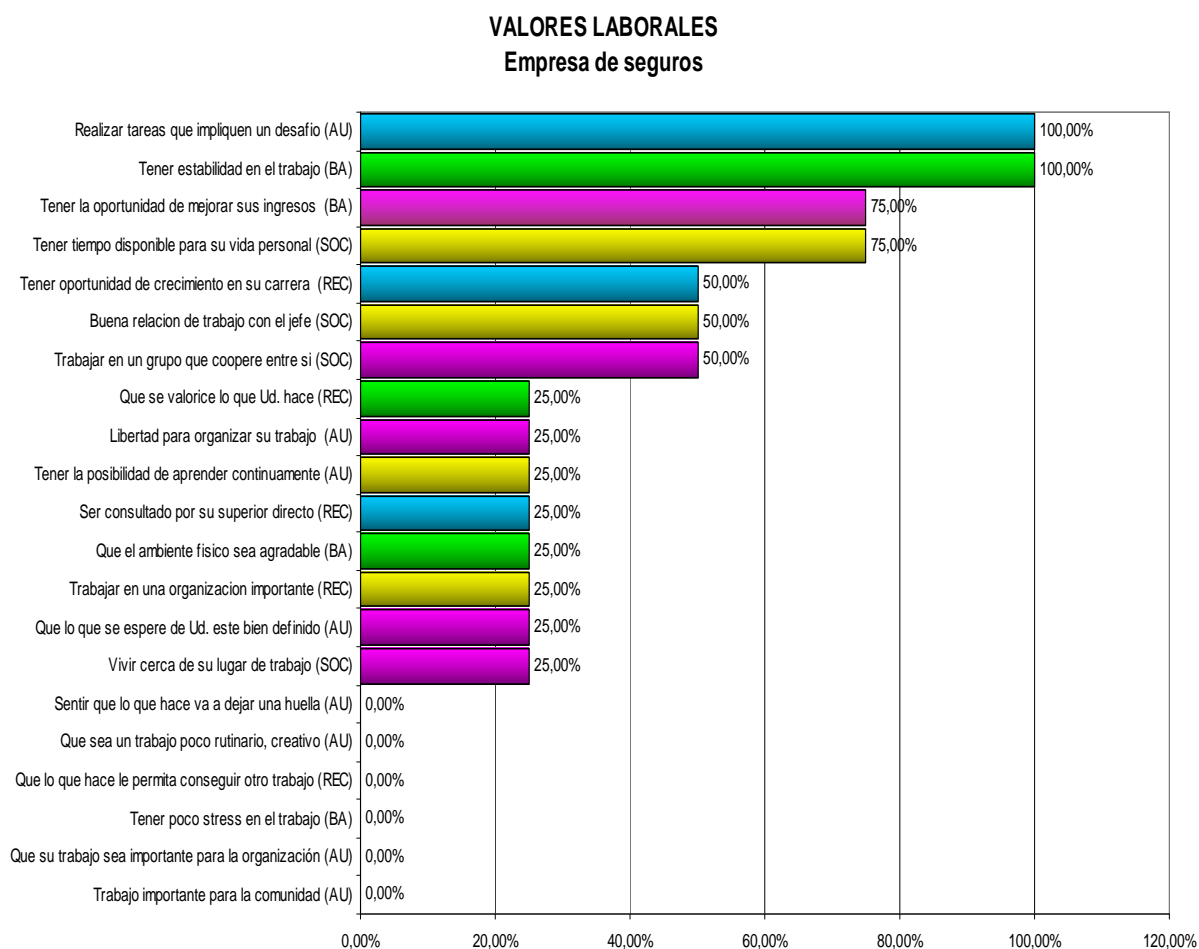
### Caso de Empresa de Seguros de la Ciudad de Rosario

En la empresa bajo estudio se identificaron como los 7 valores preponderantes y en grado descendente los siguientes:

#### Los valores en la organización

En el siguiente gráfico se exponen todos los valores elegidos por los encuestados.

Gráfico 1





**Cuadro 1**

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener estabilidad en el trabajo (BA)	100%
Realizar tareas que impliquen un desafío (AU)	100%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (BA)	75%
Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC)	75,9%
Trabajar en un grupo que coopere entre si (SOC)	50%
Buena relacion de trabajo con el jefe (SOC)	50%
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (REC)	50%

Los valores menos seleccionados son los que se exponen a continuación:

**Cuadro: 2**

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Vivir cerca del lugar de trabajo	25%
Tener poco stress en el trabajo (BA)	0%
Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC)	0%
Que su trabajo sea importante para la organización (AU)	0%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (AU)	0%
Que su trabajo sea importante para la comunidad (AU)	0%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (AU)	0%

### Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros de Felcman y otros (2004)

**Cuadro 3**

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Empresa de seguros.	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	34.04%	36%	33%
SOCIALES	34.04%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	14.90%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	17.02%	16%	19%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>





En el caso de la empresa bajo análisis los porcentajes se asemejan mucho a los de la población en general.

### Los tipos culturales

Utilizando los criterios de análisis de los tipos culturales de Hofstede se confecciona el cuadro que permite identificar el tipo cultural percibido actualmente y el de preferencia.

La percepción actual se observa en cuadro 4

**Cuadro 4**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Empresa de seguros	Administración Pública	Población General
APÁTICO	25%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	8,33%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	25%	17,58%	17%
EXIGENTE	16,67%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	25%	13,01%	13,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>58,33%</b>	<b>73,12%</b>	<b>64,6%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>41,67%</b>	<b>26,88%</b>	<b>35,5%</b>

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una subsidiaria de una gran empresa se presenta un porcentaje mayor de tipo integrativo respecto del promedio general.

En el cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia.

**Cuadro 5**

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Empresa comercializador a de aceros	Administración Pública	Población General
APÁTICO	13,89%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	24,44%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	8,33%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	43,33%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	10%	40,57%	37,9%
<b>TOTAL TRADICIONALES</b>	<b>46,67%</b>	<b>34,47%</b>	<b>36,5%</b>
<b>TOTAL MODERNOS</b>	<b>53,33%</b>	<b>65,53%</b>	<b>63,6%</b>



La preferencia por los tipos modernos está por debajo del promedio de la población general. Sin embargo se advierte una marcada preferencia por el tipo Exigente por sobre el promedio general y de la administración pública.

### **Las presunciones básicas**

De las presunciones básicas planteadas por Hofstede, se analizan dos: power distance y uncertainty avoidance.

A través del índice de power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones.

En esta organización el indicador se situó en 55,55, el hecho de estar por encima de 50 denota una cierta distancia que se asocia con una menor predisposición al trabajo en equipo.

El índice uncertainty avoidance que es el que mide el grado de evitación de la incertidumbre, en esta organización está en 45. Cuanto más bajo este valor menor es la resistencia al cambio en la empresa.